

KB국민카드의 브랜드 비전과 연계된 사회공헌활동 사례

Corporate Social Responsibility Activities Tied to Brand Vision

by KB Kookmin Card

유창조(Yoo, Changjo) · 양혜경(Yang, Hae Kyung) · 김시월(Kim, Siwuel)

본 사례연구는 지금까지 사회공헌활동이 진화된 과정을 소개하면서 이 과정에서 KB국민카드의 브랜드 비전과 연계된 사회공헌활동의 성과와 계획을 정리하고, 그리고 미래과제를 제시해 보았다.

KB국민카드는 청소년, 실버, 환경, 글로벌 네 가지의 테마로 사회공헌활동을 체계적으로 전개하고 있다. 청소년 대상으로는 경제/금융 교육을 실시하고 있으며 이러한 활동은 탈북자 청소년 등 소외계층에게도 확대되고 있다. 노년층 대상으로는 독거노인 후원 봉사활동을 하고 있고, 이 또한 앞으로 독거노인의 주거환경개선 봉사활동으로 확대될 예정이다. 환경 분야에서는 청계천 환경 지킴이 봉사활동, 글로벌 분야에서는 다문화 가정 아동을 대상으로 직업 체험 및 문화 탐방 캠프 프로그램을 지원하고 있고, 글로벌 해외 봉사단을 창설하여 해외 지원 사업을 추진하고 있다. 또한 KB국민카드는 브랜드와 연계된 프로그램으로 위시 투게더, 위시 리더, 위시 서포터즈를 전개하고 있는데, 이에선 소셜 기부 프로젝트, 통합 재능기부 행사 등이 포함된다.

KB국민카드 사회공헌활동의 특징은 수혜자의 참여, 브랜드 슬로건과의 연계성, 대상의 다양성, 본업과의 연계성으로 요약될 수 있고, 이러한 특징은 KB국민카드 사회공헌활동의 성공요인으로 평가될 수 있다. 한편, 본 사례연구는 KB국민카드의 미래과제로 본업과 연계된 다양한 프로그램의 개발, 개방형 협력 네트워크의 구축, 전사적인 관리방안의 개발 등을 제안하였다.

주제어: 사회공헌활동, 브랜드 아이덴티티, KB국민카드, 사례연구

1. 서론

오늘날의 시장 환경은 기업에 경제적 이익 창출 이상으로 사회 이익에 직접적으로 기여하는 사회적 책임을 요구한다. 최근 국제적으로 우량기업에 대한 기준이 매출 등의 재무적 성과를 넘어 윤리경영, 사회공헌활동(CSR, Corporate Social Responsibility) 등으로 확대되고 있다(구정환 2010). 기업의 사회공헌은 고객충성도에 긍정적 영향을 미치고(예종석,

조운성 2009) 기업에 대한 사회적 인식을 변화시켜 기업의 이미지나 인지도를 높이게 되고 이는 다시 기업의 경제적 가치를 높여주는 결과를 가져올 수 있다(황정은 외 2013). 선행 연구에 따르면 사회공헌활동이 기업 가치를 상승시키는 것으로 나타났다(배정호 외 2008).

근간 시장의 중심점이 공급자 중심에서 사회 구성원 중심으로 옮겨짐에 따라 사회공헌활동은 선택이 아닌 필수이며 비용이 아닌 투자로 봐야 할 것이다. 이에 사회공헌활동은 기업의 중요한 경영전략으로

발전해 기업 스스로 다양한 사회공헌활동을 기획하고 진행하게 되었다. 최근 들어 국내 기업들은 사회공헌활동에 높은 관심을 보이면서 해외 기업들 못지않게 이에 대한 투자를 확대하고 있지만, 이들의 활동은 선택과 집중이라는 측면보다는 다양한 대상들에 대한 봉사(예: 금전적 기부, 봉사활동, 외국인 노동자, 장애인 고용 등의 사회정의 실현, 환경보호 활동 및 기타)로 분산되는 경향이 있고 전략적인 측면에서 체계성이 부족한 측면도 있다(배정호 외 2008).

이른바 ‘한국판 월가시위’ 등 국민들의 금융권에 대한 불신과 비판이 높아지고, 올해 들어 전국은행연합회, 여신금융협회, 생명, 손해보험협회 등 금융협회들이 사회적 책임 평가 제도를 마련키로 함에 따라 금융회사의 사회공헌활동은 주목할 만하다. 특히 신용카드업의 경우 다수의 소비자를 대상으로 영업이 이루어지고 있기 때문에 기업이미지, 기업에 대한 소비자의 인식과 고객충성도 등에 직접적인 영향을 미치는 사회공헌활동의 중요성이 매우 크다고 볼 수 있다. 이에 본 사례연구는 국내 신용카드 회사 중 하나인 KB국민카드의 사회공헌활동을 검토하고 금융회사의 사회공헌활동이 나아갈 길에 대하여 모색해보고자 한다.

본 연구는 다음과 같이 구성된다. 이어지는 제 2장에서는 사회공헌활동 개념의 진화 과정을 살펴보고 미래 방향을 논의한다. 제 3장은 KB국민카드 사업의 사회적 역할을 반영하는 브랜드 아이덴티티 개발과 공유 활동을 소개하고 이어지는 장에서는 사회공헌활동 사례들을 검토한다. 제 5장에서는 KB국민카드 사회공헌활동의 과제를 검토하고 관리방안을 제안하며, 제 6장은 맺는말로 구성된다.

II. 사회공헌활동의 개념과 미래

2.1 사회공헌활동 개념의 진화

기업의 사회적 책임(CSR)은 기업양심(Corporate Conscience), 기업시민정신(Corporate Citizenship), 기업의 자선(Corporate Philanthropy), 지속적 책임 경영(Sustainable Responsible Business) 등 다양한 명칭으로 불려 왔다(Wood 1991). 기업의 사회적 책임을 최초로 학술적으로 논의한 Bowen(1953)은 저서 <기업인의 사회적 책임(Social Responsibilities of the Businessman)>에서 CSR을 “우리 사회의 목표나 가치의 관점에서 바람직한 정책을 추구하고 그러한 의사결정을 하거나 행동을 따라야 하는 기업인의 의무”라고 정의하였다. 이후 CSR 명칭이 광범위하게 시작한 것은 1960년대 후반과 1970년대 초반에 다수의 다국적 기업들이 기업 활동에 영향을 받는 이해관계자(stakeholder)개념을 쓰기 시작하면서 부터라고 볼 수 있다(Freeman 1984).

기업의 사회적 책임에 대하여는 CSR이 장기적으로 기업의 이익을 준다고 보는 긍정적 시각이 있는 반면에 부정적인 입장에서는 기업 본연의 경제적 역할에 방해가 된다는 시각도 있다. Carroll(1979)은 기업의 경제적 목적과 사회적 목적은 배타적인 관계가 아니며 총체적으로 기업의 사회적 책임 개념 안에서 융합할 수 있다고 주장하였으며, McWilliams and Siegel(2000)은 실증 연구를 통하여 연구개발 투자를 통제 한 뒤, CSR이 재무적 성과에 중립적인 영향을 미친다고 보고하였다.

최근 Maignan과 Ferrell(2004)은 기업의 사회적 책임을 보다 구체적으로 정의하였는데 사회적 의무, 이해관계자에 대한 의무, 윤리에 기반을 둔 사회

적 책임, 경영 과정에서의 사회적 책임 등의 개념을 제시하였다. 이렇듯 기업의 사회적 책임의 개념과 범위는 시대적 환경에 따라 바뀌게 된다. 이는 환경이 변하면서 기업이 사회구성원으로 담당해야 할 역할이 바뀌어 왔기 때문이다. 기업의 사회적 책임의 개념과 범위의 진화과정은 크게 5가지 단계로 구분될 수 있는데, 주주에 대한 의무로서의 CSR, 이해관계자에 대한 의무로서의 CSR, 사회적 반응으로서의 CSR, 사회적 민감성으로서의 CSR, 그리고 사회문화적 개혁의 주체로서의 CSR 개념이 그들이다(Mignan & Ferrell 2004).

기업 활동이 본격화되는 시기엔 기업의 이익창출이 여러 가지 측면에서 사회적 기여로 해석되었고, 이 시기 CSR은 사회적 의무라는 좁은 범위로 인식된 바 있다. 기업의 목적은 생산과정의 효율성을 높여 이익을 극대화하는데 있고, 기업은 이를 위해 법이 정한 범위 내에서 합법적인 활동을 전개하여야 하고, 그러한 활동자체가 기업의 사회적 책임을 완수하는 것으로 이해되었던 것이다(Carroll 1979). 따라서 이러한 관점에서 보면 기업이 관계하는 구성원은 주주로 국한된다고 볼 수 있다.

기업은 경영 활동을 하면서 다양한 구성원들과 관계를 갖게 되는데, 기업의 사회적 책임의 범위는 주주를 넘어서 이해관계자로 확대된다. 이해관계자들은 크게 네 가지 그룹으로 분류된 바 있는데, 경영 활동 상 연결되는 관계자(공급업자, 종업원, 소비자, 주주, 유통업자 등), 커뮤니티, 규제관계 기관들, 미디어 관계자 등이 그들이다(Henriques and Sadorsky 1999). 이 단계에서 기업의 사회적 책임의 대상이 다양한 구성원으로 확대되었다고 볼 수 있다.

기업은 경영활동을 전개하면서 다양한 사회 및 경제적 문제를 야기할 수 있게 된다. 예를 들어 기업은 주어진 법규 내에서 경영활동을 전개하지만 대기오

염이나 자원 고갈 등과 같은 문제점을 야기할 수 있다. 따라서 기업의 사회적 책임은 단순히 법을 준수하는 것을 넘어서 기업 활동이 직접적으로 야기할 수 있는 문제점들에 대해 의식하고 그러한 사회적 문제점들을 해결하기 위한 노력을 기울여야 하는 개념으로 발전하게 된다. 이 시기 기업은 사회적 문제에 대해 여전히 반응적인 자세를 견지하게 된다. 즉, 사회적으로 야기되는 문제점에 대해 반응하면서 기업의 사회적 역할을 수행하는 것이다. 이 시기 기업의 사회적 책임은 규범적인 차원으로 발전하게 된다(Donaldson and Preston 1995).

기업이 기업 활동을 통해 야기하는 직접적인 또는 간접적인 문제들을 해결하기 위한 노력에 대한 소비자들의 반응은 호의적이었지만, 시간이 지나가면서 소비자들은 동기에 대한 의구심을 갖게 되면서 기업활동에 호의적으로 반응하지 않게 되었다(Yoon, Gurhan-Cani, Schwarz 2006). 그에 따라 기업의 CSR은 어느 정도 자발성을 띠게 되고 이에 따라 민감성의 개념으로 발전되었다. 보다 구체적으로 기업은 자신의 활동으로 야기된 문제를 해결하고 회복시키는 것에서 더 나아가 야기될 수 있는 다양한 문제점들을 예측하고 이를 예방하기 위한 활동을 전개해야 한다는 것이다. 이 개념에서 기업은 사회의 모든 구성원들을 이해관계자로 보기 시작하게 된다. 앞서 언급한 사회적 의무와 사회적 반응으로서의 CSR이 기업이 담당하여야 할 당위적인 책임이라면 사회적 민감성으로서의 CSR은 어느 정도 자발적인 책임으로 인식되었다고 볼 수 있다.

한편, 최근 기술이 발전되고 정보화시대에 들어서면서 기업의 사회에서 담당하여야 할 역할은 한 단계 더 나아가 사회문화적으로 바람직한 개혁의 주체로 확대되었다. 최근 정보화 시대에서 소비자는 더 많은 정보를 가지고 무장하면서 기업이 제공하는 제품이나 서비스 자체 보다는 가치를 원하고 있고, 기

업의 책임대상도 주주에서 이해관계자 및 모든 구성원으로 확대되고 있으며, 경쟁의 본질도 경쟁우위의 확보에서 지속가능성으로 진화되고 있다. 이런 시기에 기업이 소비자들의 선택을 받기 위해선 영혼에 소구하는 활동이 필요하다(Kotler 2012). 이 시기에 기업 CEO의 가장 중요한 역할은 소비자가 추구하는 가치, 기업이 추구하는 가치 및 사회적으로 요구되는 가치가 조화를 이룰 수 있도록 기업의 미션과 비전을 설정하는 것이라고 할 수 있다(유창조 2012). 즉 기업이 사회 구성원으로서 사회적으로 바람직한 문화를 선도하고 전파하는 주체가 되어야 한다는 것이다. 이러한 기업의 사회적 역할을 인식하고 있는 기업들은 기업의 목적에 이익극대화뿐만 아니라 사회적 평판도 고려하여야 하고 창출된 이익을 어떤 방식으로 창조적으로 투자할 것인가를 고민하게 된다. 즉, 이 시기의 CSR은 선택이 아닌 필수 개념으로, 비용이 아닌 투자의 관점으로, 공급자인 기업 중심에서 수혜자인 사회구성 중심으로 변화된다.

최근 자본주의 사회에서 기업의 역할에 대한 재조명이 활발하게 논의되고 있다. 2008년 금융위기가 전 세계적으로 확산되면서 인간의 합리성을 전제로 하는 자본주의의 근본 체계에 대한 비판이 전개되고 있고 이에 대한 대안으로 빌 게이츠는 창조적 자본주의를, 매튜 비숍은 박애 자본주의(philanthrocapitalism)를 제안하고 있다. 이들이 제안하는 창조적 자본주의나 박애 자본주의는 모두 기업의 사회구성원으로서의 창조적인 역할 또는 사회개혁의 주체로서의 역할을 강조하고 있다고 하겠다. 즉 이들은 기업이 단순히 이익극대화라는 존립목적에 국한되지 말고 사회적으로 바람직한 문화를 형성하고 전파하는 주체가 되어야 함을 강조하고 있고, 그래야만 미래 시장에서 기업의 지속가능성이 확보될 수 있을 것이라고 강조하고 있다.

특히 2008년 전 세계에 불어 닥친 금융위기 상황에서 기업의 사회적 책임에 대한 국외의 인식에는 아직 차이가 있다. 이와 같은 인식의 차이는 금융관련 기업의 사회적 책임 논의에서도 나타난다. 최근 사회적으로 금융관련 기업이 '공공성'을 등에 업고 천문학적 이익을 실현했음에도 불구하고, 중소기업, 서민층을 위한 공익실현에는 소홀히 하고 있다는 비판이 거세게 일고 있다. 반면, 금융관련 업계에서는 '공공성'이라는 부분은 간과할 수 없는 중요한 부분이라고 인정하면서도 금융관련 기업의 성장을 외면한 채 지나친 공공성 강요로 미래의 금융 산업 발전을 저해하고 있다 하여 금융관련 기업의 사회적 책임 논란이 격화되고 있다(김시월, 김혜연 2012).

또한 이러한 인식 때문에 금융 산업의 사회적 책임은 단지 일반기업들에 대한 기업의 사회적 책임과는 다른 산업자체의 사회적 책임이 있다는 것이 큰 차이점이라고 지적하고 있다. 이는 이른바 금융은 그 자체가 독과점적 규제 사업이자 정부나 국가의 보호와 배려가 있는 사회적 인프라를 필요로 한다는 점에서 산업의 공공재적 성격이 짙기 때문이다(이장원 2008). 이러한 논리를 바탕으로 금융관련 기업의 사회적 책임은 앞으로 더 논의될 필요가 있으며 사회공헌활동의 활성화가 요구된다.

2.2 사회공헌활동의 미래 방향

앞서 논의한 바와 같이 사회공헌활동의 패러다임이 변화함에 따라 CSR이 나아가야 할 길을 크게 두 가지로 볼 수 있는데, 사업과 공헌의 조화(Connected with Competence), 그리고 협력을 통한 사회적 혁신의 추구를 들 수 있다. 먼저 사업과 공헌의 조화, 즉 사회공헌활동에 본업의 전문성이 활용하는 방안은 구체적으로 다음 세 가지 방법을 제시할 수 있다. 첫 번째로 공유가치의 창출(creating shared

value)이다. Porter와 Kramer는 (2011)는 기업의 다양한 이해관계자와 경제적 혜택을 공유함으로써 궁극적으로 기업의 수익과 경쟁력이 제고된다고 주장한 바 있다. 구체적인 예로 인텔의 경우 나이지리아 내 200개 학교에 'class mate'라는 노트북을 개발하여 공급하였고, 마이크로소프트는 부유층에는 정품 구매를 권유하는 반면 빈곤층에는 무상지원 방식을 선택하고 있다. 국내 기업의 경우 매일 유업은 선천성 대사이상 질환 유아를 위한 특수 유아식을 개발하여 일반우유와 비슷한 가격대로 판매하고 있다. CJ는 선천성 대사질환자 200명을 위해 '햅반 저단백밥'을 개발해 원가로 판매하고 있다. 두 번째로 CSR을 통하여 시장개척의 기반을 구축할 수 있다. GE의 경우 저개발국에 휴대용 초음파 진단기를 출시하였는데 인도에 심전계 'MAC400'을 현지 기술로 개발해 초저가에 판매하고 있다. 필립스는 인도의 부엌에서 사용될 수 있는 'Chulha' 프로젝트를 개발하였는데 이는 시민단체가 제조하도록 하고 여성자립단체가 판매하며 지역주민들은 공장임금으로 구입할 수 있다. 세 번째로 CSR로 사회 문제 해결을 꾀하는 것이다. 애플, 스타벅스, 마이크로소프트의 공익 브랜드(Product Red) 캠페인에서는 판매 수익 중 일정비율을 질병퇴치를 위한 글로벌 펀드에 기부하고 있다. 특히 'Airbnb', 'Zipcar', '미리내', 'ASCOOL' 등 국내외의 사례들은 이해관계자의 경제적 혜택 공유에서 더 나아가 사회적 혜택과 가치를 공유하는 것으로 CSR의 개념이 확장되고 있음을 보여주고 있다(김시월 외 2013).

CSR이 나아가야 할 길 두 번째 방향은 협력을 통한 사회적 혁신이다. 이는 사회공헌활동을 전개함에 있어 협력의 중요성이 강조되는 것인데, 빨리 가려면 혼자 가고, 멀리 가려면 함께 가라"는 속담이 이를 잘 표현하고 있다.

고객과의 협력은 고객참여를 미래전략의 수단으로

보고, 고객을 기업 경영의 파트너로 인식하여 고객으로 하여금 아이디어를 제안하도록 하고 신제품을 평가하며 사회봉사에 참여토록 하는 것이다. 디즈니는 2010년 'Give-day get a Disney Day'라는 디즈니 사회봉사 프로그램에 참여하면 무료입장권을 제공하여 100만 명 정도가 참여하였다. 펩시는 'Refresh Project'를 통하여 슈퍼볼 광고에서 세상을 바꾸는 아이디어를 공모하고 총 7500여개의 아이디어가 수집되었으며 4200만 명이 투표에 참여해 총 256개의 사업이 채택되었는데 이에 총 2363만 불을 지원하였다. 다른 예로 제너럴 밀스의 'Pound for Pound Challenge'는 비만 퇴치 희망자를 모집하고 1파운드 감량 시 Feeding America에 11센트를 기부 하도록 하여 2011년 5개월 간 100만 불을 기부하였다. 유통전문기관인 TNT는 World Food Program(WFP)과 "Moving the World" 프로젝트를 통하여 WFP는 프로그램을 개발하고 TNT는 현지의 차별화된 배송 네트워크망을 개발하여 급식비용의 20% 이상을 줄였다.

다른 기관과의 협력은 연관성 있는 기관과의 협력을 통한 역할 분담(Cause-Related Marketing)에서 이루어질 수 있다. 예를 들면 P&G의 '미션소프트' 프로젝트의 경우 지역호텔과 협력하여 호텔 측에서는 수건, 칫구류 등을 제공하고 P&G는 세탁 후 소외계층에게 전달한다. 삼성의 'Dream Class'는 교육과학기술부와 협력하여 교육과학기술부 측에서는 대학생 강사를 선발하고 수업 프로그램을 개발하는 한편 삼성 측에서는 장학금 등의 비용을 지원한다. 다른 예로 코카콜라는 농업 전문 NGO인 Technoserve와 아이티 희망 프로젝트를 진행하고 있는데, Technoserve는 망고 경작기술 및 품질 향상 교육을 제공하고 코카콜라는 망고 판매 시 병당 10센트를 기부하는 방식으로 협력하고 있다.

마지막으로 개방형 네트워크 구축은 문화가 개방

된 네트워크를 개발하여 여러 기관의 자발적인 참여를 유도함으로 도모될 수 있다. 예를 들면 WFP의 '레이저 빔' 프로젝트는 WFP가 영양 부족 퇴치 프로그램을 개발하고 크래프트 푸즈가 개발도상국 여성들에게 저비용의 친환경 농작법을 전수하며 유니레버는 위생환경 개선에 참여하고 기타 기관들에서 영양/위생 교육, 질병 치료, 필수 영양소 섭취 등을 실시한다. 다른 예로 Healthy Weight Communication Foundation(HWCF)의 특별 프로그램에는 100개의 유관회사가 참여하여 사업장, 시장, 학교 프로그램을 운영하는데 사업장에서는 사내 메뉴 개선, 사내 운동시설 설치, 관리프로그램 등을 운영하고, 시장에서는 저칼로리 제품을 개발하고, 소량 제품 제공을 유도하며 학교에서는 영양교육, 영양관리 교육 등을 제공한다.

III. KB국민카드 사업의 사회적 역할을 반영하는 브랜드 아이덴티티 개발과 공유 활동

앞서 언급한 바와 같이 기업의 사회적 책임의 개념과 범위는 시기에 따라 확대되고 진화되어 왔고 그에 따라 기업은 다양한 방법으로 CSR 활동을 모색해 보아야 한다. 그러나 아직도 적지 않은 기업들은 새로운 패러다임에 대한 인식 부족, 전략적인 측면에서 체계성 부족 등으로 인해 CSR 활동으로 인한 성과를 제대로 누리고 있지 못하고 있다. 최근 한국 기업의 CSR활동을 실증 분석한 연구에 따르면 CSR 활동이 사회경제적 성과와 기업의 경영성과를 동시에 향상시키는 것으로 나타났으나, CSR활동으로 창출된 사회경제적 성과가 경쟁 환경의 질을 개선시켜 경영성과에 영향을 미치지 못하고 있다(김

세중 외 2012). 이는 아직까지 한국기업들의 CSR에 대한 투자가 충분하지 못하다는 것을 반증한다.

그러나 국내 금융기업 중 하나인 KB국민카드는 많은 예산을 투입하는 것은 아니지만, 고객과 함께 참여하는 사회공헌활동 프로그램을 전개하고 있고, 이러한 사회공헌활동들은 기업이 설정한 비전 또는 아이덴티티와 잘 조화를 이루면서 전략적인 성과를 내고 있다. 이와 같은 KB국민카드의 사회공헌 활동을 소개하면 다음과 같다.

3.1 사회적 역할을 반영하는 브랜드 아이덴티티 개발

KB국민카드는 기업의 사회적 역할을 인식한 기업 비전과 브랜드 아이덴티티를 개발하고 이를 회사의 전 직원이 공유하기 위한 체계적인 활동을 체계적으로 전개해 왔다. 기업 비전과 관련된 내용은 이상현과 유창조(2012)가 자세히 설명한 바 있는데, 이들 내용들을 최근의 활동들과 함께 다시 재정리해 보면 다음과 같다.

KB국민카드는 2011년 3월 국민은행 신용카드 사업본부에서 분사되면서 본격적인 사업을 시작하게 되었다. 당시 KB 국민카드는 사업을 시작하면서 새로운 경영환경에 주목하였는데, 시장 환경은 회사에게 그다지 우호적이지 못했다. 디지털 기술이 발전하면서 고객은 참여와 소통을 위한 네트워크를 구성하고 가치 지향적인 제품들을 요구하기 시작했으며 착한 소비와 친환경적인 제품에 높은 관심을 보였다. 카드사업과 관련된 기술이 발전하면서 소비자가 카드를 사용하는 방식에서 편리성이 증대되고, 카드사업과 관련된 법적 규제가 강화되면서 사업의 수익성도 개선되기 어려운 여건이었으며, 경쟁도 다자간 경쟁구도(금융권 카드회사뿐만 아니라 비금융권 카드회사의 경쟁 참여)로 더욱 치열해지고 있는 상황이었다. 요약하면 카드사업의 수익성이 제한되는 법

적 환경, 더욱 현명해지는 소비자, 출혈경쟁을 피하기 어려운 경쟁 환경은 KB 국민카드에게 새로운 경쟁방식을 요구하였다.

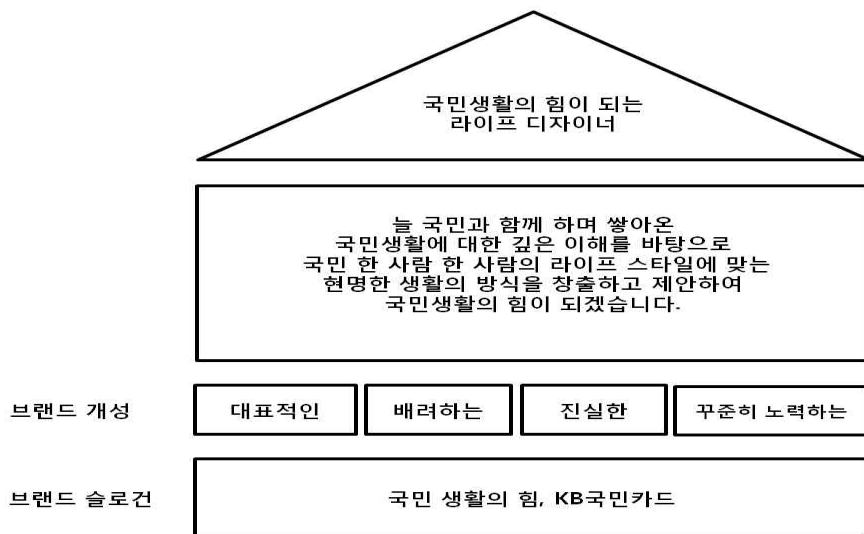
KB국민카드(구 국민은행 신용카드 사업본부)는 국민생활 속에서 함께 해온 브랜드로 10년 이상 사용한 장기 거래 고객이 2010년 당시 전체 회원의 34%를 차지하는 등 국민생활과 밀접한 관계를 맺는 사업을 전개해 왔고 그에 따라 국민들의 소비생활에 대한 폭넓은 이해를 가지고 있었다. 또한 KB 국민카드는 소수를 위한 화려함이 아닌 국민의 필요로움을 위한 진정한 배려를 바탕으로 고객의 가치를 최우선으로 하는 회사라는 이미지를 가지고 있었다. 이와 같이 KB 국민카드가 축적해 온 자산적 가치는 새로운 사회문화적 및 경쟁 환경과 조화를 이루면서 경쟁력을 확보할 수 있을 것으로 판단되었다.

그 결과 KB국민카드는 대한민국 최고의 생활서비스 솔루션 제공자가 되겠다는 경영 비전을 세우고 새로운 브랜드 아이덴티티를 구축하였는데, 이는

〈그림 1〉에 요약되어 있다(이상현, 유창조 2012).

KB국민카드는 브랜드 아이덴티티를 설계함에 있어 기업이 원하는 가치, 소비자가 원하는 가치, 사회적으로 요구되는 가치를 모두 고려하였다. KB 국민카드는 다양한 시장조사를 통하여 고객은 다양한 생활관련 금융서비스를 종합적으로 제공받기 원한다는 점을 발견하여 “total life service solution”을 고객이 추구하는 가치로 정의하고, 이를 고객에게 전달하기 위해 브랜드의 개성을 “배려하는”, “진실한”, “대표적인”, “꾸준히 노력하는”으로 설정하였다.

이제 KB 국민카드는 국민 생활에 대한 폭넓은 국민 모두의 현명한 생활방식을 제안함으로써 국민생활의 힘이 되겠다는 브랜드 아이덴티티를 설정하고 “국민생활의 힘이 되는 라이프 디자이너”라는 브랜드 슬로건을 개발하였다. 즉, KB 국민카드는 화려함을 추구하기 보다는 일반 대중에 필요로움을 제공하는 진정한 배려를 통해 사회문화적으로 바람직한 가치를 구현하기로 기업 활동의 방향성을 정립한 것이



〈그림 1〉 브랜드 아이덴티티 Pyramid

다. 앞서 설명한 바와 같이 브랜드 아이덴티티는 KB국민카드의 모든 마케팅 커뮤니케이션 활동에 지침이 되어 사회공헌 활동의 방향성을 제공하였고 이를 전개하는 과정을 간략히 요약하면 다음과 같다.

3.2 내부 공유 활동

기업의 비전이나 브랜드의 아이덴티티의 성공적 정착은 내부 구성원의 인식과 참여에서 출발된다고 볼 수 있다. 기업의 비전이나 브랜드 아이덴티티가 회사의 모든 구성원에 의해 공유되지 못할 경우 이와 관련된 활동들은 방향성을 잃고 소수 팀의 구호로 그치게 되어 원하는 성과를 거두지 못하게 될 것이다. 이러한 점을 인식한 KB국민카드는 회사설립 후 가장 우선적으로 브랜드 커뮤니케이션 시스템을 구축하고 이를 현재까지 활발하게 구현하고 있는데, 이 시스템은 브랜드 아이덴티티 알리기, 브랜드 아이덴티티 공감하기 및 브랜드 아이덴티티 실천하기로 구분할 수 있다.

3.2.1 브랜드 아이덴티티 알리기

KB국민카드는 가장 먼저 브랜드 아이덴티티 선포식을 개최하여 앞서 설명한 브랜드 아이덴티티가 개발된 과정과 회사의 미래 비전 및 그에 따른 직원들의 행동지침을 전달하였다. 이 선포식에 회사의 대표와 임원이 직접 참석하여 회사의 의지를 표명하였고, 각 부점장, 팀장 및 팀원이 모두 참석하여 기업의 비전이 전 직원들에게 공유될 수 있는 기회를 제공하였다. 한편 KB국민카드는 브랜드 e-book을 제작해 이를 사내 포털 배너에 링크시켜 전 직원의 접근성을 강화하였는데, 이 북에는 KB금융그룹 슬로건, KB국민카드 경영비전, KB국민카드 브랜드 아이덴티티, 브랜드 스토리 등이 소개되었다. 이와 함께 KB국민카드는 홈 페이지 내 브랜드 아이덴티티

페이지를 구성하였고, 브랜드 아이덴티티 기념품을 제작하고 배포하였으며, 사내 포털 KB-WiseNet의 홍보부 게시판 Brand K, 엘리베이터 영상물과 같은 사내 채널을 적극적으로 활용하여 브랜드 아이덴티티를 전 직원에게 알리기 위해 노력했다.

3.2.2 브랜드 아이덴티티 공감하기

KB국민카드는 브랜드 아이덴티티를 전 직원에게 전달하는데 그치지 않고 이를 전 직원이 실제로 공감할 수 있는 다양한 프로그램을 개발하여 전개하였는데, 이에는 개인 비전 카드 작성하기, KB국민카드 사진전, 힘 보드게제 등이 시행되었다. 첫째, 회사의 전 직원은 개인 비전을 작성하고 이를 회사 로비에 설치된 응모함에 투입하였고, 회사는 이를 모아 타임캡슐을 제작하였다. 이는 전 직원이 회사가 추구하는 가치와 조화를 이룰 수 있는 직장인으로서의 자세와 비전을 세우게 함으로써 직원의 소속감을 높이기 위한 활동이었다. 둘째, KB국민카드 전 직원들은 회사의 브랜드 개성인 “배려하는”, “진실한”, “대표적인”, “꾸준히 노력하는”에 적합한 카드사용 순간을 찾아서 이를 사진(스마트 폰 및 디지털 카메라 등)에 담아 브랜드 팀에 전송하였고, 브랜드 팀은 이를 취합하여 회사의 로비에서 두 차례에 걸쳐 일주일간 사진전을 개최하였다. 이 행사에는 모두 117점이 접수되어 전시되었다. 또한, KB국민카드는 브랜드 관련 메시지(힘이 되는 글)를 지속적으로 개발하여 화장실 등 사내에 지속적으로 게시하고 있다. 이러한 활동들의 목적은 전 직원이 새로운 브랜드 아이덴티티를 인지하는데 그치지 않고 이를 공감하여 실제 직장생활에 반영할 수 있는 기회를 제공함으로써 브랜드 아이덴티티를 공감하게 하는데 있었다.

3.2.3 브랜드 아이덴티티 실천하기

앞서 설명한 바와 같이 회사의 직원들이 새로운



〈그림 2〉 비전 명함과 사진전의 예

브랜드 아이덴티티를 인지하고 공감하게 되면서 이를 구현하기 위한 다양한 활동들이 개발되고 진행되었다. 첫 해의 경우 홈페이지 카드 신청관련 인터페이스가 개선되었고, 카드 사용 설명서에 고객에게 힘이 된다는 메시지가 전달될 수 있도록 개선하였으며 다양한 어플리케이션들도 개발하였다. 이와 함께 KB국민카드는 보다 체계적으로 국민에게 힘이 된다는 메시지를 전달하기 위한 다양한 사회공헌활동을 전개해 왔는데 이는 다음 장에서 자세히 설명하기로 한다.

IV. KB국민카드의 사회공헌활동 사례

KB국민카드 사회공헌활동의 특징은 브랜드 비전 및 브랜드 아이덴티티와 연계되어 주제가 개발되고 여러 가지 활동들이 시너지를 낼 수 있도록 통합적으로 기획되고 있다는 점이다. 어떤 활동은 회사 전반의 차원에서 진행되고 있고 다른 활동들은 특정 개별 브랜드와 연계되어 전개되고 있는데, 이들 활동들은 모두 “국민에게 힘이 된다”는 회사의 슬로건

과 연계되고 있다. 이와 같이 국민생활에 힘이 되고자 하는 KB국민카드의 활동을 기업 차원의 사회공헌활동과 브랜드와 연계된 활동들로 구분하여 소개하면 다음과 같다.

4.1 기업차원의 사회공헌 활동

KB국민카드의 첫 해 사회공헌활동의 슬로건은 “HAPPY ANSWER AND ANOTHER TOMORROW”였는데, 이러한 사회공헌 활동이 회사의 비전이나 브랜드 아이덴티티와 연계성이 떨어진다고 판단되어, 2013년부터 “YES FOR GOOD”이라는 것으로 수정한 후 회사가 전개하는 사회공헌활동이 브랜드 아이덴티티를 강화할 수 있도록 주제를 선정하고 시행방식을 개선하였다.

이 슬로건에서 “Yes”는 긍정적인 사고를 표현하고 있어 진심으로 고객에게 최선을 다하겠다는 직원들의 약속을 의미하고, “Good”은 누군가에게 힘이 되는 활동을 지속적으로 전개하겠다는 이중적인 의미를 담아 브랜드 슬로건과 연계된다. 한편, KB국민카드가 전개하는 사회공헌활동의 대상도 “Youth”, “Environment”, “Silver”, “Global”로 구분되어 활



〈그림 3〉 KB국민카드의 사회공헌활동 슬로건

동의 체계성도 향상되었는데, 대상별 사회공헌 활동들은 다음과 같다.

4.1.1 청소년 대상 활동

KB국민카드는 분사 이래 초·중·고등학교 학생들을 대상으로 경제/금융교육을 제공하고 있다. 이러한 교육의 목적은 청소년들에게 카드의 가치를 인식시키고 이를 바르게 사용하는 방법을 소개함으로써 미래의 고객에게 카드가 생활의 힘이 될 수 있음을 전달하는 것이다. 이를 체계적으로 구현하기 위해 KB국민카드는 사내 강사를 270명 양성하기 위한 교육 프로그램을 개발하였다. 이러한 사내강사 시스템은 직원이 청소년 교육을 통해 사회에 공헌하

고 있다는 자긍심을 고취하는 데에도 기여하고 있다. 현재까지 KB국민카드는 약 1만여 명을 대상으로 교육프로그램을 제공한 바 있는데, 현재 많은 초·중·고등학교에서 경제/금융교육을 신청하고 있어 이 프로그램은 지속적으로 확대될 것으로 보인다. 한편, KB국민카드는 2013년도부터 이와 연계된 KB경제박사 이벤트를 시작했는데, 당사 경제/금융교육 이수학생들을 대상으로 퀴즈대회, 신문/잡지 스크랩, 경제 Map, 글짓기 대회 등을 2회 진행하여 우수학생을 수상할 예정이다. 이러한 활동은 수강대상자들과 지속적인 상호작용을 유지할 수 있다는 측면에서 바람직한 것으로 평가될 수 있다.



〈그림 4〉 경제/금융 교육 활동의 예



〈그림 5〉 독거노인 대상 후원활동과 무료배식행사의 예

4.1.2 실버 대상 활동

KB국민카드는 브랜드 아이덴티티에 맞춰 어려운 환경에 있는 노년층에게 힘이 되기 위한 활동을 전개하고 있다. 첫째, 독거노인 후원 사업으로 25개 영업점 직원 200여명이 각 지역에 거주하고 있는 독거노인들과 1:1 결연을 맺고 수혜자의 집을 연 3회 방문하여 물품을 후원하고 있다. 또한 콜센터 직원 130명이 독거노인 130명을 대상으로 주 2회 안부전화를 드리는 사랑을 이어가는 활동도 전개하고 있다. 둘째, 본사가 위치한 명희원 종로분원에서 무의탁 어르신 약 만여 명을 대상으로 무료배식 서비스를 월 4-5회 진행하고 있다. 이에는 본사 직원 290명이 참석하고 있다. 이와 함께 KB국민카드는 2013년 창립 2주년을 기념하여 “Happy 2Day 독거노인 주거환경개선”을 위한 봉사활동을 신규로 진행하고 있다. 올해의 경우 190명의 임직원 및 자녀들과 독거노인 종합 지원센터 노인 돌보미 70명이 함께 독거노인의 주거지의 도배, 장판 교체 및 봄맞이 대청소 등을 해 드리고 있다. 이와 같은 활동들은 회사의 본업과 연계되어 사회봉사활동의 효율성을 높여주는 좋은 예라고 하겠다.

4.1.3 환경 대상 활동

KB국민카드는 본사 주변의 환경개선에도 관심을

갖고 청계천 환경 지킴이 활동과 성균관 문묘 가꾸기 활동도 전개하고 있다. 청계천 환경 지킴이 활동은 서울 시설관리공단과 MOU를 체결하여 활동의 지속성을 확보하면서 청계천 주변의 오물이나 잡초를 제거하고 있는데, 이에는 직원 봉사자 100여명이 참여하고 있다. 한편, 성균관 문묘 가꾸기 활동에는 직원 봉사자 34명이 참여하고 있다. 이러한 활동의 목적은 국민이 자주 이용하고 있는 장소의 환경을 청결하게 유지시켜 줌으로써 국민에게 생활의 활력소 제공하는데 일조를 하는데 있다.



〈그림 6〉 청계천 환경 지킴이 봉사활동의 예

4.1.4 글로벌 대상 활동

KB국민카드의 글로벌 대상 활동도 어려운 여건에 있는 사람들에게 생활의 힘을 보태주는데 초점을 맞추고 있다. KB국민카드는 “Dream Day Camp”를

운영하고 있는데, 2012년에는 직원 봉사자 70여명이 연 4회 다문화가정 아동 140명을 대상으로 직업 체험 및 문화 탐방 캠프를 지원하여 이들이 한국에서 잘 적응할 수 있는 능력을 향상시켜주고 있다. 또한 KB국민카드는 글로벌 해외 봉사단을 창설하여 KB국민카드의 해외 진출 거점으로 논의되고 있는 베트남, 캄보디아, 인도네시아 지역에 교육도서, 의료 및 자전거를 지원하고 있다.



〈그림 7〉 Dream Day Camp의 예

4.1.5 향후 Healing Society 구축 방안

KB국민카드는 지금까지 전개해온 청소년, 실버, 환경, 글로벌 대상 활동들을 통합하여 사회적으로 소외된 계층들에게 힘이 되어주고 치유해 주는 “Healing Society” 프로그램으로 승화시킬 계획을 갖고 있다. 미혼모 가족, 다문화 가정, 해외 이주 노동자를 대상으로 다양한 봉사활동을 전개할 사내 동호회를 발족하고 있고, 직원들의 재능을 활용해 저소득층 고등학생과 대학생이 안정된 커리어를 구축하는데 도움을 줄 수 있는 봉사단을 구성할 계획이다.

4.2 브랜드 연계형 프로그램

KB국민카드는 소외된 계층을 대상으로 하는 사회 공헌활동뿐만 아니라 브랜드와 연계된 다양한 활동을 전개하여 국민생활에 힘이 된다는 브랜드 아이덴티티를 강화해 왔다. 이와 관련된 활동엔 “Wish Together”, “엔돌핑”, “20’s List”, “꿈꾸는 광고인” 프로그램들이 있다.

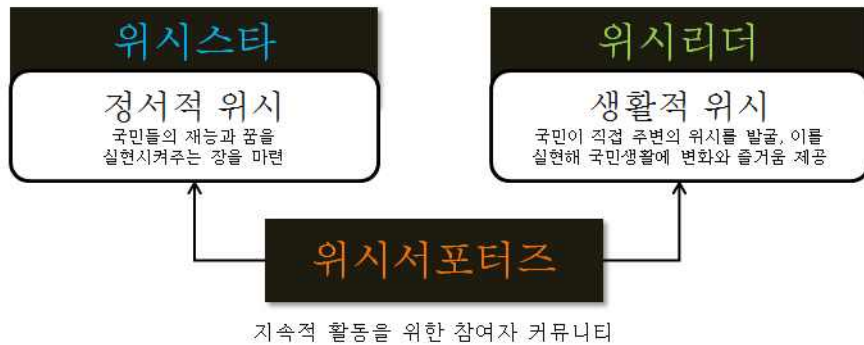
4.2.1 Wish Together

이 프로그램은 KB국민카드가 일반인들의 꿈을 실현하는데 도움을 주는 활동으로 소망의 발굴에서 실현까지 전 국민이 함께 참여하는데, 이 프로그램의 개요는 〈그림 8〉에 정리되어 있다.

이 프로그램은 모든 국민이 참여할 수 있는데, 개인이 오랫동안 품어 온 위시를 이루어주는 위시 스타와 주변의 위시를 발굴해 응모하는 위시 리더로 구성되어 있다. 즉, 위시리더가 주변이웃이 이루고 싶어 하는 꿈을 이루어질 수 있도록 도와 줄 수 있는 시스템을 제공하는 것으로 KB국민카드는 선정된 위시에 대해 실현 소망금(2011년: 300만원, 2012년: 200만원)과 기타 실행 준비를 지원해 주게 된다. 이 프로그램의 진행은 전적으로 참여자(위시리더)에 의해서 결정된다. 일반 국민이 위시리더가 되어 사연을 응모하고 응모된 사연들이 발표되면 국민공감투표를 진행해 위시를 실현해 주기 위한 프로젝트가 결정된다. 위시 스타는 국민들에게 재능과 꿈을 실현시켜 주는 것으로 요리사, 사진사 등과 같은 꿈을 갖고 있는 사람들과 그 분야의 전문가를 연결시켜 줌으로써 꿈을 실현하는데 멘토링을 해 주는 것이다. 한편, 위시 서포터스는 지속적인 위시지원활동을 전개하는 참여자 커뮤니티이다. 2012년의 경우 2011년 위시 스타 활동 테마인 사진과 2012년 위시 스타 활동 테마인 요리를 접목시켜 오중석 사진

Wish Together

위시의 발굴부터 실현까지, 전 과정에 국민이 참여해
국민 모두가 위시를 품고, 위시를 함께 이뤄나감으로써 Wish Movement를 만드는
'국민생활의 힘'을 실체화하기 위한 Branded Program



<그림 8> Wish Together의 개요

작가와 구분길 셰프를 멘토로 하여 사진과 요리 재능 기부자들이 함께 모여 희망 나눔 김장 및 장수 사진 촬영 합동행사를 진행한 바 있다.

4.2.2 엔돌핑

엔돌핑 프로그램은 특정 대상자들을 대상으로 그들에게 “생활의 엔돌핀이 솟는 캠핑”을 제공해 줌으로써 국민생활의 힘이 되겠다는 KB국민카드의 슬로건을 실천하고자 하였다. 현재까지 모두 네 차례의 캠프가 회당 25팀(1팀 4인 기준 100여명)을 대상

으로 진행되었는데, 1차는 가족들이 함께하여 경기 연천에 있는 미소 캠프장에서, 2차는 여성들을 대상으로 가평에 있는 늘 푸른 쉼터 캠프장에서, 3차는 친구들이 함께하여 양주의 씨알농장 캠프장에서, 4차는 대학생들을 대상으로 태안의 파도 캠프장에서 진행되었다. 이 프로그램은 특히 신청자가 많아 호응도가 매우 높았고 캠프 후의 반응도 매우 만족스러운 것으로 평가되었고, 그에 따라 이 프로그램은 다양한 층을 대상으로 확대되어 진행될 예정이다.



<그림 9> Wish Together의 활동의 예



〈그림 10〉 엔돌핀 캠프의 예

4.2.3 20's List

이 프로그램은 KB국민카드가 20대에게 도전의식을 고취시키기 위해 기획되었다. KB국민카드는 5가지 미션을 선정하여 페이스 북에 올린 후 참가자들의 투표를 통해 최종 미션을 책입기 신기록 도전으로 선정(총 10466표 중 3564표 획득)한 후 2012년 말 미션 도전자 120명이 선정되어 광화문에 설치된 부스에서 진행되었는데, 최장시간 릴레이 책입기 분야에서 한국 기네스북에 등재되는데 성공하였다.

4.2.4 꿈꾸는 광고인

이 프로그램도 젊은이들이 꿈을 실현하는데 KB국민카드가 힘이 되어주기 위해 기획되었다. 이 프로그램은 여러 회사에 의해 진행되고 있는 대학생 광고 공모전과 유사해 보이지만, 선정된 수상 팀이 실제로 광고를 제작할 수 있도록 멘토를 연결시켜 주어 광고제작 이라는 그들의 꿈을 실현시켜 준다는

측면에서 기존의 광고공모전과는 다른 새로운 차원의 프로그램이라고 볼 수 있다. 꿈꾸는 광고인은 2012년부터 시작되어 2013년엔 2기 프로그램이 진행되고 있다.

V. KB국민카드 사회공헌활동의 특징과 미래과제

5.1 KB국민카드 사회공헌 활동의 특징

앞서 설명한 바와 같이 KB국민카드는 기업차원의 그리고 브랜드와 연계된 다양한 사회공헌활동을 다양하게 전개하고 있는데, 이러한 KB국민카드 사회공헌활동의 특징을 요약하면¹⁾ 다음과 같다.

첫째, KB국민카드는 다양한 이해관계자의 참여를



〈그림 11〉 꿈꾸는 광고인 프로그램의 예

1) KB국민카드의 사회공헌활동 요약은 금융권의 관련 기업과 공통된 유사한 면도 있으나, 여기에서는 여타의 금융권과 비교가 아니라 KB국민카드의 특징만을 열거하였음을 밝힌다.

유도하고 있다. 최근 디지털 시대에서의 새로운 경영패러다임은 고객의 참여를 강조하고 있는데(유창조 2008), KB국민카드가 브랜드와 연계되어 전개하고 있는 활동들은 모두 수혜자의 참여를 통해서 진행되고 있고, 이들은 모두 미래의 고객으로 볼 수 있을 것이다. 회사와 고객이 함께 즐기면서 참여하는 사회공헌활동이라는 측면에서 KB국민카드의 사회공헌활동은 바람직한 모델로 평가될 수 있다.

둘째, KB국민카드는 모든 활동이 브랜드 슬로건인 “국민생활의 힘”을 전달한다는 측면에서 우수한 것으로 평가받을 수 있다. 많은 기업들이 사회적 문제를 인식하고 다양한 사회공헌활동을 전개하고 있지만, 이들 활동들은 개별적으로 기획되고 전개되어 서로 조화를 이루지 못하는 경우가 대부분이다. 그러나 KB국민카드의 모든 사회공헌활동은 고객에게 힘이 되겠다는 기업의 메시지를 강화시켜 주고 있다. KB국민카드의 이러한 활동들이 지속적으로 전개될 경우 누적적 효과를 가져다 줄 것이고 그에 따라 국민카드의 브랜드 아이덴티티는 더욱 견고하게 형성될 것이다.

셋째, KB국민카드는 큰 예산은 아니지만 이 제한된 예산을 가지고 다양한 대상에게 프로그램을 제공하고 있다. 특히 KB국민카드의 사회공헌활동은 사회적으로 소외된 자들을 의식하여 이들에게 힘이 되어 주고자 노력하고 있고, 미래의 꿈을 가지고 도전하는 고객들이 그들의 꿈을 실현하는데 도움을 주고 있다. 다양한 구성원들을 대상으로 프로그램을 전개하고 있어 수혜자의 숫자는 제한적인 단점이 있지만, KB국민카드는 향후 이를 통합하여 “Healing Society” 구축을 예정하고 있어 앞으로 이들 프로그램들은 보다 체계적이고 전략적으로 전개될 가능성이 높다고 하겠다.

넷째, KB국민카드는 본업과 연계된 활동을 모색하고 있다. 기업이 전개하는 사회공헌활동이 효율성

과 효과성 측면의 성과를 내기 위해선 사회공헌활동이 기업의 본업과 연계될 필요가 있다. 이러한 측면에서 금융/경제 교육과 꿈꾸는 광고인과 같은 프로그램들은 KB국민카드의 경쟁력과 전문성이 활용되고 있다고 볼 수 있다.

5.2 KB국민카드의 미래과제

KB국민카드는 지금까지 다양한 사회공헌활동을 개발하고 전개하고 있지만 앞으로 풀어야 할 여러 가지 과제를 갖고 있다. 사회공헌활동의 미래 방향은 본업과 공헌의 조화 및 협력을 통한 공헌을 강조하고 있다. KB국민카드는 기업의 본업과 연계될 수 있는 다양한 활동을 지속적으로 개발할 필요가 있고, 다양한 기관이 함께 참여하는 개방형 프로그램도 모색할 필요가 있다. 특히 고객이 함께 참여하는 사회공헌활동(예: 우수 고객에게 사회봉사를 할 수 있는 기회를 제공)을 모색함으로써 고객관리의 수단으로 삼을 수도 있을 것이다.

한편, KB국민카드는 전사적인 차원에서 사회공헌활동을 체계적이고 전략적으로 전개할 필요가 있다. 지금까지 KB국민카드의 활동들은 특정 부서나 팀원에 의해 진행되었다고 볼 수 있는데, 이러한 활동들이 전사적인 차원에서 관리되고 조정되어 기업의 문화로 정립된다면 기업의 강력한 미래 경쟁력이 될 수 있을 것이다. 이와 관련해 삼성경제연구소는 사회공헌의 성공적인 관리방안을 위한 6가지 조건으로 SPIRIT(Social Investment, Positioning, Integration, Review, Involvement, Transparency)를 제시한 바 있다(조희재 외 2011). 이 보고서는 KB국민카드 사회공헌활동의 전사적인 체제로의 전환에 좋은 참고자료가 될 수 있는데, 이를 바탕으로 KB국민카드의 CSR활동의 향후 관리방안을 소개하면 다음과 같다.

5.2.1 Social Investment(사회적 투자)

기업의 사회공헌활동은 공유가치창출을 통하여 '자선'에서 지역사회 인프라 개선, 글로벌 문제 해결 동참 등 사회 시스템 변화를 촉발하는 '사회적 투자'로 전환해야 한다. KB국민카드는 환경지킴이봉사활동, 글로벌 해외 봉사단 창설, 재능기부를 통한 healing society 구축을 노력하고 있으나 봉사로 끝나는 것이 아닌 지속성 있는 공유가치 창출이 중요하다 하겠다. 특히 신용카드업의 특성을 살려 지역사회와의 공유 가치를 추구, NGO와의 연계를 통한 사회적 투자(social investment) 프로젝트 참여를 확대해야 할 것으로 보인다.

5.2.2 Positioning(사업 선정)

본업과의 연계성을 감안, 관련이 높은 분야에 선택과 집중이 필요하다. 앞에서 언급했듯이 본업인 신용카드 사업과의 연계성을 감안하여 사회공헌활동에서도 선택과 집중이 이루어져야 하며 지속성이 유지되어야 한다는 것이다. 선행연구에 따르면 사회공헌활동과 기업의 사업영역이 연계된 경우 연계되지 않은 경우에 비하여 구매의도 및 기업이미지에 긍정적인 효과가 큰 것으로 나타났다(이장혁 외, 2008)

현재까지 KB국민카드의 사회공헌활동은 청소년 경제금융교육 외에도 독거노인 후원사업, 환경지킴이, 사회약자 대상 재능 기부 등 다양한 형태로 이루어지고 있다. 여기서 신용카드업의 특성을 살려 사회공헌활동에 선택과 집중을 할 필요가 있다. 이를테면 청소년 대상 경제금융교육 범위를 넓혀 노인층 대상 경제금융 교육, 각종 금융사기 피해예방교육, 노후재무설계교육을 확대해 나가는 것이 바람직하며, 금융 소외계층을 위한 상품 개발, 경제활동 자립 지원 사업 등에 집중하고 다양한 기부 활동을 할 수 있는 '나눔' 신용카드, 선불카드를 이용한 기부 등을 확대해 나가는 것이 필요하다.

5.2.3 Integration(조직 통합)

기업 특성 별로 차별화된 사회공헌 조직을 운영해야 한다. 대부분의 글로벌 기업은 사회공헌활동 전담 부서를 두고 위상을 격상하며 전사 차원의 전략을 수립하도록 한다. KB국민카드의 경우 사회공헌활동이 본사, 영업점, 콜센터 직원, 사내 동호회 등 다양한 직원 자원봉사자를 토대로 이루어지고 있는데 보다 전략적으로 사내에서 이루어지고 있는 사회공헌활동을 총괄 전담하여 전략을 수립하고, 수행과정 및 성과를 평가하는 전담조직을 설치하는 것이 바람직할 것이다.

5.2.4 Review(실행관리)

사회공헌 프로그램의 적합성과 효율성을 판단하기 위해 핵심 성과지표를 발굴하고 실행관리시스템 구축이 필요하다. KB국민카드의 4가지 사회공헌활동 테마에 맞추어 성과지표를 개발하고 전담 조직에서 평가, 관리하는 것이 필요할 것이다.

5.2.5 Involvement(참여)

임직원의 공감대를 구축하고 내외부의 참여를 활성화하는 협력 체계 개발이 필요하다. KB국민카드의 경우에는 브랜드 아이덴티티 공감을 통해 사회공헌활동에 대한 임직원들의 공감대 형성이 잘 이루어지고 있는 것으로 보인다. 또한 임직원 가족의 참여, 저소득층 고등학생의 당사 사회공헌활동 참여, 위시투게더 연계 브랜드 프로그램을 통한 전 국민 참여 독려 등 내외부 참여 활성화가 되어 있는 것으로 보인다.

5.2.6 Transparency(투명성)

투명한 소통 프로세스를 구축하고 사회공헌활동 보고서를 발간하는 등 다양한 소통 수단을 통해 정보를 투명하게 공개하여 사회공헌의 신뢰성을 높여

야 한다. KB국민카드는 사회공헌활동 홈페이지를 운영하면서 이미 소통 프로세스를 구축하고 있다. 선행 연구에 따르면 기업의 사회공헌활동을 알게 되는 경로가 인터넷이 가장 많았다(안주아 외 2013). 따라서 사회공헌활동 홈페이지를 적극적으로 이용하여 사회공헌활동의 구체적인 활동 내용 보고, interactive한 환경 조성을 통해 소비자참여가 쉽게 이루어지도록 하고 구체적인 사회공헌활동 보고서 발행 등을 고려해볼 수 있다.

VI. 결론

본 연구는 KB국민카드의 브랜드 비전과 연계된 사회공헌활동을 정리한 후, 이들의 특징과 그에 따른 미래과제를 제시하였다. KB국민카드는 이미 다양하게 이루어지고 있는 사회공헌활동에 본업의 특수성을 감안한 선택과 집중이 필요하며 사회공헌활동 패러다임의 변화와 맞추어 공급자 관점에서 사회공헌의 수혜자 니즈를 파악한 맞춤형으로 변화를 고려할 필요가 있다고 생각된다. 또한 직원들의 자발성에 근거한 사회봉사활동이 아닌 지속성에 근거한 보다 근본적인 사회공헌활동이 되기 위해서는 사내 사회공헌활동 전담 부서를 설치하고 체계적인 전략 수립, 수행과정 및 성과를 평가하도록 하는 것이 필요할 것으로 보인다. 예를 들어 외국 금융회사의 경우 CEO 및 이사회를 중심으로 체계적인 지속가능 CSR 시스템을 구축하고 있는데 스페인 Santander은행의 경우 CEO가 위원장인 지속가능위원회가 6주마다 열려 사회적 책임 전략 및 관련 내부정책을 수립하고, 이사회의 승인으로 최종 확정한다. Deutsche Bank의 경우 경영이사회(management board)가 지속가능경영에 대한 총책임자 역할을 수행하면서

GSO(Group Sustainability Officer)가 지속가능 경영 집행자의 역할을 담당하고 있다. 사회공헌활동을 통한 브랜드 이미지 제고 등은 단기적으로는 비용이 들지 모르나 중장기적으로는 경쟁력이 되므로 CEO가 위원장인 전담위원회를 설치하여 대외적 사회공헌활동, 대내적 업무수행에 사회적, 환경적 요인을 감안한 기본 원칙 및 전략을 마련하여 중장기적인 시각으로 임할 필요가 있다.

또한, 대표적인 금융기업으로서 KB국민카드는 정확한 사회적 책임 인식과 좀 더 넓은 실현가능성을 보이고 기대를 유발하는 과제를 발굴하여 이해관계자들에게 알릴 필요가 있다. 근간 소비자의 사회적 책임에 대한 인식이 확산 되어 소비자의 적극적인 참여, 그리고 상생 및 공유경제의 근원인 공유가치 창출과의 연계가 필요하며, 각 사회주체들의 역할과 기능을 고려하여 모두가 공감하고 수용할 수 있는 적절한 범위에서의 사회적 책임 활동의 내용이 실현될 때, KB국민카드는 금융회사로서 사회공헌활동을 선도하는 기업으로 거듭날 수 있을 것이다.

〈논문접수일: 2013. 08. 27〉

〈1차수정본접수일: 2013. 10. 04〉

〈계재확정일: 2013. 12. 18〉

참고문헌

- 구정환(2010), “국내은행의 사회공헌활동 동향과 시사점,” **금융연구원 주간 금융브리프**, 19(4), 10-11.
- 김세중, 박의범, Tsog Khulan (2012), “한국기업 CSR활동의 공유가치창출에 관한 실증연구,” **로고스경영연구**, 10(4), 1-28.
- 김시월, 김혜연(2012), “금융관련 기업의 사회적 책임에 대한 소비자대불일치,” **Financial Planning Review**, 5(2), 1-33.

- 김시월, 이동일, 이지현, 천혜정(2013), "소비자주의와 공유가치창출", **한국소비자학회 2013년 산·학·정 심포지엄 자료집**, 2-35.
- 배정호, 김병도, 김준호(2008), "기업의 사회공헌활동이 기업 가치에 미치는 영향," **인사·조직 연구**, 16(2), 159-192.
- 안주아, 황경아, 윤석년(2011), "기업의 사회공헌 활동에 대한 소비자 인식 분석," **한국언론정보학보**, 56(겨울), 237-256.
- 예종석, 조윤성(2009), "기업 사회공헌활동이 고객과의 관계품질에 미치는 영향," **한국비영리연구**, 8(1), 37-83.
- 유창조(2008), "소비자 역할변화에 대한 탐색적 연구: 새로운 소비문화 발현자로서의 소비자," **한국마케팅저널**, 10(2), 153-159.
- 유창조(2012), "기업은 사회적 변혁의 주체," **동아비즈니스리뷰**, 116(11월호), 28-34.
- 이상현, 유창조(2012), "KB 국민카드의 브랜드 아이덴티티 재정립 사례연구," **광고학연구**, 23(3), 109-126.
- 이장원(2008), 기업의 사회적 책임과 노동, **2007 CSR 노동포럼 논문집**, 1-26.
- 이장혁, 이승민, 김상용, 우원석(2008), "사회공헌활동 효과에 기업 이미지 및 구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구," **한국경영과학회지**, 33(2), 175-183.
- 조희재, 이갑수, 신혜정, 최명구, 정태진, 신미주(2011), "기업 사회공헌의 본질: SPIRIT," **삼성경제연구소 CEO Information**, 809.
- 황정은, 김윤태, 이훈희(2013), "기업 사회공헌 활동의 성과지표 개발을 위한 연구: 델파이(Delphi)와 계층 분석방법(AHP)의 활용," **한국비영리연구**, 12(1), 139-175.
- Philip Kotler(2010), 안진환 역(2010), **마켓 3.0**, 타임비즈.
- Bowen, Howard R.(1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York: Harper & Row.
- Carroll, Archie B.(1979), "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Donaldson, Thomas and Lee E, Preston(1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications," *Academy of Management Review*, 19(2), 65-91.
- Freeman, R. Edward (1984), *Strategic Management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman.
- Henriques, Irene and Perry Sadorsky(1999), "The Relationship Between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance," *Academy of Management Journal*, 42(1), 89-99.
- Maignan, Isabelle and O. C. Ferrell(2004), "Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19.
- McWilliams, Abigail and Donald Siegel(2000), "Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?" *Strategic Management Journal*, 21(5), 603-609.
- Porter, Michael E. and Mark R. Kramer(2011), "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, January-February, 62-77.
- Yoon, Yeosun, Zeynep Gurhan-Canli and Norbert Schwarz(2006), "The Effect of Corporate Social Responsibility(CSR) Activities on Companies with Bad Reputations," *Journal of Consumer Psychology*, 16(4), 377-390.
- Wood, Donna J.(1991), "Corporate Social Performance Revisited," *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.

Corporate Social Responsibility Activities Tied to Brand Vision by KB Kookmin Card

Changjo Yoo · Hae Kyung Yang · Siwuel Kim

ABSTRACT

This paper reviews how the concept of Corporate Social Responsibility(CSR) has evolved and as a case study we review KB Kookmin card (KB card)'s CSR activities that are linked to the brand vision. The concept and scope of CSR has been evolved throughout the time. Nowadays CSR is considered as an investment rather than increasing business costs. Current CSR emphasizes "connected with competence" by creating shared value with customers and various related parties. Firms need to first recognize societal needs which will eventually yield productivity benefits to the firm. To make a societal innovation firms need to cooperate with customers, other institutions, and build a open network. Firms need to view customers as their business partners and make customers to participate in their CSR activities. Firms can also share CSR roles with other institutions, and by building open network other institutions can volunteer in CSR activities.

KB card's brand identity provides direction to not only the marketing communication but also CSR activities. KB card's CSR activities focus on four key themes: the youth, the elderly, the environment and global. They provide financial education to the elementary, middle and highschool students. They support elderlies living alone by giving them phone calls regularly, and refurbishing their residences. On the environment, volunteer employees clean Cheong-gye-cheon and the surrounding areas. They support children of disadvantaged non-Korean mothers with plans to support overseas volunteer works. In addition to these activities, KB card runs three social donation projects - "Wish Together", "Wish Leader" and "Wish Supporters".

Changjo Yoo / Professor, School of Business, Dongguk University-Seoul

Hae Kyung Yang / Associate Professor, Department of Consumer Information Science, Konkuk University

Siwuel Kim / Professor, Department of Consumer Information Science, Konkuk University

KB Card's CSR activities have four unique aspects: participation by beneficiaries, close integration with brand slogan, targeted at specific segments of the population, and focusing on activities related to their businesses. Based on their current activities, we make a few additional suggestions: specialization of CSR activities by developing more programs that are related to their business, developing open network that enables other parties' involvements, and establishing a separate CSR management system.

For future development of KB card's CSR activities, we make the following suggestions based on Samsung Economic Research Institute's conditions of a successful CSR program, namely "SPRIT (Social Investment, Positioning, Integration, Review, Involvement, Transparency)": 1) Social Investment: CSR should be a social investment rather than a charity. This can be achieved through the creation of shared value with the society. 2) Positioning: Focus on activities related to their business. 3) Integration: Establish a separate task force within the company that focuses on strategy development, leads, and evaluates CSR activities. 4) Review: Develop key achievement goals and management system for CSR. 5) Involvement: Facilitate involvement of employees and third parties. 6) Transparency: Open CSR activities to the public and build credibility for its CSR plans.

Key words: Corporate Social Responsibility, Brand Identity, KB Kookmin Card, Case Study